

APRESENTAÇÃO

Existem grandes desafios para a efetivação do uso dos recursos naturais da Amazônia de forma sustentável por moradores tradicionais das florestas. Isso porque, em geral, as populações inseridas no contexto das florestas nativas ainda estão expostas a um baixo nível de apoio em termos de políticas públicas para estruturação de negócios sustentáveis. Boa parte dessas populações luta pela efetivação do manejo florestal sustentável e busca parcerias como forma de tornar o extrativismo uma alternativa de geração de renda e bem-estar social. No cerne dessa discussão nascem novos olhares para a floresta, desta vez com uma visão voltada para aqueles que vivem dela e para ela.

É com este olhar que o Instituto Floresta Tropical (IFT) atua diretamente em três Unidades de Conservação federal de Usos Sustentáveis da modalidade Reserva Extrativista (Resex): Mapuá, localizada no município de Breves (PA), no arquipélago do Marajó; Verde para Sempre, localizada no município de Porto de Moz (PA); e Ituxi, em Lábrea (AM). Nessas localidades, a parceria entre IFT e os povos da floresta excede a expertise técnica-operacional e passa a se estabelecer, também, no âmbito do fortalecimento organizacional por meio da aplicação de ferramentas sociais de valorização da cultura local, e engajamento dos produtores agroextrativistas de pequena escala na promoção e idealização de negócios comunitários sustentáveis.

Entre as estratégias de apoio utilizadas pelo IFT para fortalecer a organização

social está a metodologia do Marco Estratégico (ME): um planejamento estratégico-organizacional que trabalha noções de coletivismo, princípios e diretrizes organizacionais a partir da visão das comunidades em relação aos objetivos finalísticos do projeto de manejo florestal comunitário. As diretrizes do ME determinam que todo planejamento deve partir da definição daquilo que é estratégico, para depois pensar no operacional. Portanto, seria um movimento natural definir os objetivos e depois implementar ações para atingi-los. Assim, o Marco Estratégico seria um processo de reflexão daquilo que são os objetivos maiores das ações das comunidades em prol do manejo florestal, e por isso contribui com o processo de sensibilização das comunidades para o trabalho coletivo e apropriação de conceitos e práticas que nortearam toda ação dos empreendimentos comunitários.

Com a definição dos objetivos finalísticos, as comunidades passam a compreender melhor o que querem com o manejo florestal e podem refletir sobre o que fazer para alcançar esses objetivos. É nesta proposta de reflexão que se insere o debate sobre planejamento estratégico levantado por Buarque (2002), que define o planejamento como ferramenta para tomada de decisões que organiza ações lógicas e racionais para garantir resultados positivos e conquistar os objetivos. O ME se insere nessa proposta por fomentar nas comunidades o debate reflexivo sobre os traços culturais que os unem, a história

¹ Jornalista. Especialista em Jornalismo Empresarial e Assessoria de Imprensa (UGF). Mestrando em Comunicação Linguagens e Cultura (Unama). Jornalista Ambiental do IFT. E-mail: elias@ift.org.br;

² Engenheira Florestal. Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável na Amazônia (UFPA). Coordenadora do Programa Florestas Comunitárias do IFT. E-mail: carolina@ift.org.br;

³ Engenheira Florestal. Mestre em Gestão dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia (UFPA). Doutoranda em Recursos Florestais e Conservação (Universidade da Florida). Pesquisadora associada do IFT. E-mail: anaviolato@ift.org.br;

⁴ Engenheiro Florestal. Mestre em Ciências Florestais (UFRA); Secretário Executivo (interino) do IFT. E-mail: iran@ift.org.br;

dos grupos e qual o tipo de organização que almejam para o negócio florestal.

A metodologia do ME foi aplicada pelo IFT em duas Resex: Ituxi (AM) e Verde para Sempre (PA). Na segunda reserva, foi aplicado especificamente na comunidade Itapéua. Neste Boletim Técnico, nos deteremos no processo de aplicação das metodologias do Marco Estratégico e no desenvolvimento do produto comunicacional oriundo de todo esse processo: o Folder do Marco Estratégico. O objetivo deste boletim é apresentar como se deu a aplicação do ME na perspectiva de fomentar o debate sobre a participação coletiva na construção de normas, regras, missões e valores de dois grupos de produtores agroextrativistas que residem em Unidade de Conservação de Uso Sustentável federal.

O trabalho despertou reflexões entre os comunitários sobre os modos de produção sustentável, mas principalmente sobre os papéis que desempenham na condução dos negócios florestais. Há anos as populações residentes nas Resex lutavam para garantir o direito ao uso dos recursos florestais para fins comerciais. Contudo, a efetivação da atividade florestal legalizada esbarrava em uma série de fatores que incluem: a) o isolamento geográfico – para chegar às comunidades leva-se horas de viagem em embarcação, que pode ser barco ou voadeira, a partir da sede municipal; b) a baixa escolaridade - os comunitários possuem limitações em leitura e escrita, muitos apenas assinam o nome; c) a ausência de assistência técnica rural e florestal - os manejadores necessitam de apoio externo para aprimorar a gestão do negócio; d) ausência de conhecimento técnico específico para atender a legislação brasileira que regula a atividade florestal; e) necessidade de aprimorar a organização social, pois no manejo florestal comunitário são as próprias comunidades que gerenciam o negócio, desde o planejamento, a atividade exploratória em campo até a comercialização do produto.

Reflexões sobre a aplicação do Marco Estratégico são necessárias por elucidar

a tensão interna ocasionada pelos diversos problemas citados anteriormente e a relação entre a sustentabilidade da floresta e das pessoas que vivem nesse contexto. O boletim parte da análise de que inclui a observação participativa da aplicação da metodologia em dois diferentes espaços: Projeto Jutai (Itapéua – Verde para Sempre) e Projeto Angelim (Ituxi). Assim, a construção deste boletim é alicerçada na análise crítica dos passos metodológicos utilizados para aplicar o ME e na observação da participação dos comunitários em todas as etapas.

O produto comunicacional resultado do Marco Estratégico é expressado em formato de folder que contém a reflexão coletiva sobre o papel do grupo de manejadores – forma como os moradores envolvidos no manejo madeireiro querem ser reconhecidos – na gestão do negócio florestal. O folder pode ser visto como uma oportunidade ao governo, comunidades e sociedade civil organizada de se debruçarem sobre as necessidades das comunidades que almejam ter a atividade legalmente reconhecida, assegurando renda, geração de trabalho para jovens e adultos, benefícios coletivos e, conseqüentemente, direitos sociais e conservação da biodiversidade amazônica.

Cenários de aplicação do Marco Estratégico

Verde para Sempre: a maior Resex do Brasil

Marcado pelos conflitos agrários, Porto de Moz é um dos municípios paraenses com os mais baixos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) do Pará, com 0,503. Moradores da região denunciam a ação de madeireiros, fazendeiros, grileiros e especuladores imobiliários, que ocasiona mortes e leva à saída de famílias de suas terras. Este quadro alarmante foi instalado no município com a intensificação da exploração madeireira após a chegada das serrarias na década de 1980. Outro fator que impulsionou este cenário foi o esgotamento das espécies madeireiras exploradas na várzea. A partir disso, a extração de madeira passou a ser realizada em uma

distância bem maior dos rios principais, incluindo a utilização de maquinário pesado sem o planejamento adequado e o licenciamento da atividade florestal. A região sofre com ações de degradação dos ecossistemas locais e prejuízos ambientais significativos.

A Resex Verde para Sempre é uma Unidade de Conservação da modalidade Uso Sustentável, ou seja, a conservação da natureza está conciliada ao uso sustentável de parte dos seus recursos naturais. Foi criada em 2004, via decreto federal, com área de 1.289.362,78 hectares, localizada em sua totalidade territorial no município de Porto de Moz, estado do Pará (ICMBio, 2015). Porto de Moz está situado no Baixo Xingu, na mesorregião do Baixo Amazonas a 420 km de Belém. O principal acesso ao município é via fluvial, sendo Altamira o município com maior infraestrutura na região entorno.

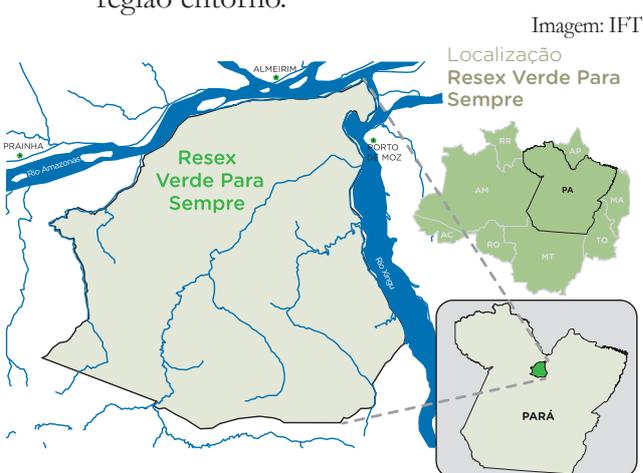


Figura1: Mapa da Resex Verde para Sempre. Destaque para Área de Manejo Florestal.

Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município possui 17.423 Km² e uma população de 38.471 habitantes. Cerca de 80% do território municipal corresponde à Resex Verde Para Sempre. Trata-se da maior Unidade de Conservação do Brasil (ICMBio, 2015). A população da Reserva representa 42% dos habitantes do município (~10 mil habitantes), distribuídos em 57 comunidades e 37 localidades (IBGE, 2000). A maioria desses habitantes concentra-se nas comunidades/localidades que se estabeleceram na área de transição entre os ambientes de várzea e de terra firme ou

somente na várzea.

As famílias residentes no interior da Resex Verde para Sempre desenvolvem atividades produtivas como a pesca artesanal, a agricultura de subsistência, a criação de animais, o extrativismo de sementes e frutos, a produção de óleos vegetais, resinas e artesanato de produtos florestais não madeireiros. As principais fontes de renda das comunidades são a criação de búfalos em pequena escala, e a pesca, desenvolvidas nas áreas de várzea; e a roça tradicional, instalada nas áreas de terra firme. Além desses produtos, a madeira tem um papel importante na economia de algumas das comunidades da Resex Verde para Sempre.

Uma forma de atender às necessidades das populações locais por meio da geração de renda e benefícios sociais é a atividade do manejo florestal, baseada nos princípios da sustentabilidade. A exploração dos recursos florestais é parte da rotina produtiva da comunidade Itapéua e vem sendo realizada há gerações. O manejo florestal sustentável da madeira é visto por um grupo de moradores desta comunidade como gerador de renda, emprego e capacitação de mão de obra, além de ser um meio legal de fornecimento de produtos florestais ao comércio local e regional. Em 2016, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) aprovou o Plano de Manejo Florestal sustentável (PMFS) e liberou a Autorização de Exploração (AUTEX) para a execução operacional da exploração madeireira de impacto reduzido. Assim, os manejadores puderam executar a atividade exploratória do manejo madeireiro.

Resex Ituxi: desmatamento e resistência

O destino final da audaciosa Rodovia Transamazônica - que percorre sete estados brasileiros (Paraíba, Ceará, Piauí, Maranhão, Tocantins, Pará e Amazonas) - é a cidade de Lábrea, no Amazonas. Com pouco mais de 37 mil habitantes, está localizada na região sul do estado, e pertence à uma extensa área de conflitos do arco do desmatamento que inclui, ainda, áreas de Rondônia e Acre.



Figura 2: Mapa da Resex Ituxi. Destaque para Área de Manejo Florestal.

É neste cenário que está localizada a Reserva Extrativista Ituxi, que integra o espaço territorial de Lábrea. O acesso às principais comunidades que vivem nesta UC é fluvial, em barcos ou voadeiras. Criada em 2008, a Resex possui área aproximada de 780 mil hectares cobertos de florestas de terra firme e várzea. No último censo demográfico realizado pelo ICMBio, em 2012, foram registrados 564 habitantes distribuídos em 123 famílias e 19 assentamentos humanos. As principais atividades produtivas desenvolvidas pelas comunidades de Ituxi são a coleta da castanha-do-brasil (*Bertholletia excelsa*), produção de farinha de mandioca e a extração do óleo de copaíba (*Copaifera sp.*). Além desses produtos, a extração da madeira é uma atividade econômica bastante importante para os moradores. A Resex Ituxi é um dos territórios abrangidos pelo projeto desenvolvido pelo IFT.

A relação entre as comunidades da região e o instituto foi estabelecida em 2012, quando o IFT foi contratado pelo Banco Mundial, em um projeto conduzido pelo ICMBio e Serviço Florestal Brasileiro (SFB) para conduzir algumas capacitações preliminares (técnicas pré-exploratórias do manejo florestal) e para avaliar o potencial para o manejo florestal em quatro Unidades de Conservação federais da Amazônia. O relatório da avaliação revelou potencial para o desenvolvimento do manejo florestal na Resex Ituxi.

Entre os produtos já explorados de

forma sustentável pelos povos que habitam a Resex, estão a castanha-do-brasil, o óleo de copaíba, o pirarucu, o açaí e a madeira. O trabalho é conduzido pelo Empreendimento Angelim, um grupo de manejadores formado pelos próprios comunitários que fazem a gestão de todo o projeto de manejo florestal. A luta para chegar até a execução do manejo florestal comunitário foi árdua e o projeto do IFT foi propulsor de muitas mudanças que ocorreram dentro da Resex.

Marco Estratégico: reflexão coletiva e o olhar para o futuro

Em 2014, o IFT investiu esforços significativos no fortalecimento da organização social para a efetivação do manejo florestal comunitário em áreas protegidas como as Unidades de Conservação. O IFT percebeu que existia nas Resex Ituxi e Verde para Sempre um anseio em usar racionalmente os recursos naturais e, inclusive, um interesse das comunidades em desenvolver cadeias de valor para os principais produtos com os quais os comunitários já trabalhavam em escala familiar. Contudo, as dificuldades encontradas por moradores da floresta ocasionavam forte erosão das tradições e a migração para as cidades em busca de alternativas para geração de renda. O cenário era desfavorável para a implantação do manejo florestal pois, apesar de motivados, os comunitários possuíam pouco conhecimento sobre os trâmites legais de licenciamento e técnicos para o desenvolvimento da atividade. A partir desta premissa, técnicos e comunitários passaram a discutir um novo modelo de atuação, pautado na troca de conhecimentos e fortalecimento de competências que incluía dentre as atividades o desenvolvimento do Marco Estratégico.

O Marco Estratégico é um norte, uma diretriz maior que guia as ações e tomadas de decisões das comunidades durante as atividades relacionadas ao manejo florestal ou que dele derivam. O cenário em Ituxi e Verde para Sempre era favorável para a

construção do Marco, havia a necessidade dos manejadores se organizarem como grupo, para trabalharem juntos o manejo florestal comunitário. A finalidade era fortalecer a organização social (pessoas) e institucional (associações e cooperativas) para a gestão do empreendimento florestal e dar visibilidade aos projetos e empreendimentos comunitários que surgiriam, atraindo com isso, mais parceiros.

Para aplicar a metodologia do Marco Estratégico e alcançar, entre os resultados esperados, um texto que comunique: missão, visão de futuro, valores, histórico e público-alvo daquela comunidade, são necessários alguns passos que descrevemos a partir de agora. A priori, adiantamos que a quantidade de atividades e o tempo de construção do ME com as comunidades pode variar de acordo com o planejamento de cada facilitador. Nos dois casos em que o IFT atuou como facilitador dos processos, a construção do ME durou alguns meses, uma média de oito, e necessitou de pelo menos três idas à campo em cada uma das localidades.

O primeiro encontro entre comunidades e facilitadores ocorre a partir de uma relação pré-estabelecida que possibilita o engajamento dos participantes das oficinas de construção do ME. O IFT contou com a participação de dois engenheiros florestais, um sociólogo e um jornalista durante o processo de construção do ME.

É necessário esclarecer que nos dois casos utilizados como objetos de análise da construção do ME, já havia organização social estabelecida (associação comunitária) e a luta pela efetiva regulamentação da atividade produtiva se fazia latente - Ituxi e Verde para Sempre já haviam apresentado Plano de Manejo Florestal Sustentável ao ICMBio. Assim, existia em ambas localidades um grupo de produtores agroextrativistas que se identificavam com a atividade do manejo florestal e, portanto, funcionavam como um grupo estabelecido. Em Ituxi, o grupo já possuía, inclusive, nomenclaturas específicas para o projeto de manejo florestal comunitário:

o empreendimento chama-se Projeto Angelim. Já na comunidade Itapéua, na Resex Verde para Sempre, a nomenclatura do empreendimento surgiu a partir de um trabalho de produção de identidade visual realizado concomitantemente à elaboração do ME que detalharemos no decorrer deste boletim.

Para melhor compreensão do processo de construção do Marco Estratégico, desenvolvemos uma trajetória com as seguintes etapas: 1) Observação participante; 2) Entrevistas semiestruturadas; 3) Oficinas (construção do ME; Consolidação e devolutiva).

A construção e operacionalização de um Marco Estratégico para comunidades agroextrativistas:

Etapa 1 – Observação participante

Com raízes epistemológicas na Antropologia, a observação participante é o método por excelência dos estudos de grupos e intervenção social que se pretende transformador. De acordo com Fernandes (2015), a observação participante foi reconhecida como técnica de pesquisa no âmbito acadêmico-científico nos primeiros anos do século XX, a partir do trabalho de campo desenvolvido entre 1914 e 1918 por Bronislaw Malinowski autor do clássico *Os Argonautas do Pacífico Ocidental*. A técnica consiste na inserção do pesquisador no ambiente estudado, ele precisa ser aceito e participar da rotina do grupo para assim entender a lógica que move a comunidade. Observar e participar contribui com o entendimento de determinada realidade e levanta questões, problemas, para serem analisados. O diário de campo, o gravador, a máquina fotográfica e a de filmar são acessórios que auxiliam na construção da pesquisa.

Fernandes (2015) afirma que trata-se de uma “técnica de levantamento de informações que pressupõe convívio, compartilhamento de uma base comum de comunicação e intercâmbio de experiências com o(s) outro(s) primordialmente através dos sentidos humanos: olhar, falar, sentir, vivenciar” (p.490). O método implica em

observar a ação no locus em que ocorre. Para além de apenas observar, significa ser partícipe, olhara para o outro no exercício da alteridade de forma direta e interativa.

Na experiência do Marco Estratégico nos dois territórios a observação participante se deu de forma semelhante. O pesquisador é levado às localidades por uma equipe que já possui um grau elevado de afinidades com os moradores. É apresentado para os moradores da localidade e hospedado na própria comunidade para poder vivenciar a rotina produtiva local. As refeições são sempre feitas na casa de um dos moradores, não há diferenciação de alimentação entre comunitários e pesquisadores e as regras de convivência são apontadas pela própria comunidade: hora do banho, hora das refeições, horário de circulação pela comunidade, entre outras.

A partir dessa inserção na rotina local o pesquisador inicia diálogos questionadores tentando entender a dinâmica local. É neste momento que ele identifica quem são os atores sociais que deverão ser convidados para um diálogo mais profundo, e de certa forma direcionado, para obter determinadas informações que auxiliarão o trabalho do pesquisador. Nos dois casos, o IFT direcionou as entrevistas levando em consideração, também, as conversas com os presidentes das associações.

Etapa 2 – Entrevistas

A fase das entrevistas é fundamental para que o facilitador compreenda as dinâmicas das comunidades, quem são as figuras centrais no debate sobre manejo florestal, entender quem são as lideranças legalmente constituídas (presidentes de associações, cooperativas e grupos formalizados) e outros tipos de lideranças, além de fornecer subsídios para respaldar o debate realizado com o coletivo durante as oficinas. Na experiência de aplicação do ME vivida pelo IFT, o entrevistador da primeira fase é o mesmo facilitador de todas as outras etapas da atividade. Entendemos que essa aproximação com o público em campo durante as entrevistas contribui com o desenvolvimento das atividades coletivas durante

as oficinas. Os atores sociais entrevistados foram escolhidos por serem figuras-chave que poderiam ajudar a rememorar a trajetória da luta pela implementação do manejo. As próprias lideranças locais apontaram jovens que são envolvidos com a atividade e mulheres que acompanham essa discussão, e que puderam contar as experiências da comunidade com o trabalho coletivo, e também, como é a rotina no trabalho do manejo florestal comunitário.

Com as pessoas chave a serem entrevistadas, aplica-se entrevista em profundidade, ou não-estruturada. Por meio da entrevista em profundidade é possível compreender os aspectos mais relevantes para esses atores dentro da lógica organizacional comunitária. “A entrevista não-estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências nas quais o pesquisador acredita” (RICHARDSON, 2012, p. 208). Tal conversação guiada possibilita obter detalhes que auxiliam na avaliação qualitativa das informações levantadas (Richardson et al, 2012).

As entrevistas ocorrem individualmente com cada ator social: lideranças comunitárias; conselheiros; mulheres que exercem papel de relevância na tomada de decisão – independente de ocuparem cargo institucional; lideranças religiosas; jovens engajados ou não na atividade produtiva do negócio sustentável. É aconselhável que sejam gravadas cada uma das entrevistas e depois transcritas para um caderno de campo. Em Ituxi foram realizadas 6 entrevistas, em Itapéua foram 5 pessoas entrevistadas. Cada entrevista durou em média 120 minutos, estendendo ou encurtando de acordo com a receptividade do entrevistado às perguntas.

No caso da elaboração das entrevistas é importante que os pesquisadores elaborem perguntas norteadoras para facilitar a condução do diálogo, neste caso foram: a) há identificação tradicional daquela comunidade com a exploração florestal madeireira?; b) Como se organizam?; c) Quem são as pessoas envolvidas diretamente?; d) Que

funções ocupam na atividade em campo?; e) Quem são as instituições que apoiam a atividade direta ou indiretamente?; f) Em que etapa do processo de regulamentação da atividade a comunidade está?; g) Quais são os principais desafios?; h) Quando começou a atividade madeireira na região?; i) Como esse assentamento humano (comunidade) se estabeleceu nessa região?

Além disso, nesta etapa o entrevistador levanta imagens (fotografias) da comunidade exercendo suas principais atividades. Em caso de não possuírem, o próprio entrevistador pode produzi-las.

Etapa 3 – Oficinas

As oficinas são momentos de discutir coletivamente os objetivos do grupo e traçar as estratégias de desenvolvimento de maneira coletiva respeitando as características socioeconômicas e culturais do grupo. Neste momento, busca-se uma articulação entre os saberes existentes: técnicos e populares. É no ambiente do grupo que o coletivo identifica os problemas e desafios comuns e por meio do diálogo buscam possibilidades de avanços e superação. Nesta etapa, utilizamos a prática do planejamento participativo, onde os atores envolvidos, através do diálogo, trocam experiências e se mobilizam segundo os seus objetivos, necessidades e interesses. A abordagem considera as experiências e saberes existentes como um processo estimulador de mudanças individuais e coletivas. Em grupo, os sujeitos priorizam problemas e propõem soluções manifestadas no poder de decisão coletivo. Eles criticam e avaliam as situações postas não apenas a partir do próprio bem-estar isolado, mas a construção da identidade social do grupo como cidadãos autônomos.

OFICINA I - Oficina de construção do Marco Estratégico

Para construção do ME, a OFICINA I se divide em: a) momentos de integração; b) apresentação das estratégias; c) levantamento de informações e d) sistematização e análise dos dados, como veremos a seguir:

a) Momentos de integração:

Dinâmica de abertura e boas-vindas. É o momento de 1) reconhecimento da equipe de facilitação e grupo de interesse no coletivo – apresentação dos participantes; 2) Levantamento de expectativas; 3) alinhamento dos objetivos da atividade; 4) estabelecimento de regras de convivência.

1) Apresentação: o facilitador pode escolher se apresentar primeiro, contando um pouco de sua trajetória, formação, relação com os povos da floresta e com a sustentabilidade – atentar sempre para uma comunicação clara e concisa, evitar jargões científicos e formalidades desnecessárias. Neste momento, é sugerida a dinâmica de apresentação “Eu Espelho do Outro”, que consiste em: cada participante da oficina se apresenta dizendo o nome e contando um pouco sobre quem é, ao final da fala faz um gesto que o represente, o próximo repete o nome e o gesto do anterior e em seguida se apresenta. Desta forma, todos os participantes repetem ou não os gestos dos demais, em momento lúdico de integração.

2) Expectativas: Devidamente apresentados e com o clima mais solto é hora de perguntar o que eles esperam da reunião – é fundamental que os presentes tenham sido informados previamente pelas lideranças sobre os objetivos gerais da reunião, ou que saibam que tipo de atividade será realizada. Em uma cartolina o facilitador escreve as expectativas do público em formato de lista e fixa em local visível ao longo de toda a oficina.

3) Alinhamento: Com as expectativas em mãos, é hora de o facilitador explicar o que de fato será a atividade, como se desenvolverá e como isso pode afetar a vida de todos, para que compreendam a importância de participar e interagir.

4) Convivência: os presentes são confrontados sobre a participação deles durante a reunião. Para isso, o facilitador deve escrever em uma cartolina “Regras de Convivência” e questionar os participantes: o que devemos fazer para que a atividade ocorra da melhor forma? E em seguida

anotar o que surgir, que podem ser frases, como: ser pontuais; participar; interagir; respeitar, entre outras. Fixar o cartaz na entrada do local da atividade.

b) Apresentação das estratégias:

Por meio de apresentação oral e uso de slides, são apresentados os conceitos de cada item que compõe o Marco estratégico:

- **Missão:** é o propósito ou a razão de existência do projeto de manejo florestal; a missão serve como diretriz geral para orientar a tomada de decisão e auxiliar nas escolhas das melhores estratégias; deve sempre ser visitada para que o projeto de manejo florestal não perca o foco de suas responsabilidades essenciais;
- **Visão de Futuro:** expressa a situação ideal do projeto no prazo de 10 anos futuros; trata-se de como é imaginada a realidade das comunidades com as transformações positivas que o projeto de manejo florestal poderá gerar; leva a comunidade a pensar nas conquistas, nas melhorias, nos benefícios que o projeto de manejo florestal pode trazer; devem ser situações desejáveis, ideais, porém possíveis de serem realizadas em dez anos;
- **Valores:** são princípios éticos e morais fundamentais e permanentes do projeto; representam as convicções e crenças básicas, àquilo em que a maioria das pessoas do projeto de manejo florestal acreditam serem valores fundamentais do projeto; os valores devem ser respeitados pelas pessoas que participam do projeto de manejo florestal, contribuindo para a unidade entre os membros e coerência do trabalho;
- **Público-Alvo:** grupos de pessoas, classes ou entidades que se envolvem ou são favorecidos com os resultados do projeto de manejo florestal; o público-alvo pode ser direto ou indireto, de acordo com seu grau de participação ou envolvimento no projeto de manejo florestal.
- **Histórico:** é a narrativa escrita que reúne uma síntese histórica do grupo ou comunidade que está desenvolvendo o ME.

c) Levantamento de informações:

Construção compartilhada do conhecimento: após a apresentação de cada um dos conceitos, os comunitários, em grupo, passam a refletir sobre cada um deles e iniciam um processo dialógico que veremos a seguir em que o facilitador instiga a reflexão por meio de perguntas-chave e utilização de dinâmicas específicas:

- **Missão:** para se chegar a missão do projeto é necessário levantar algumas questões, a principal é: O que vocês querem de fato com esse projeto? Neste momento, o facilitador anota em cartolinas pregadas em quadro branco as respostas que surgirem. É aconselhável, também, fomentar o debate para que o público não permaneça lacônico. Pode-se utilizar, outros questionamentos, como: O que representa o manejo florestal para vocês? É possível fazer o manejo de forma individual na atual realidade de vocês?
- **Visão de futuro:** por meio da apresentação oral, o facilitador desenha um cenário futuro em que o manejo florestal está plenamente funcionando e os recursos financeiros já estão sendo utilizados para investimento social coletivo. Nesse cenário, os comunitários passam a identificar como eles gostariam que a comunidade estivesse estruturada: Como você imagina sua comunidade daqui há 10 anos? Quais são as principais estruturas (escola, creche, posto de saúde, entre outras) que precisam estar estabelecidas nessa época? Em cartolina de tonalidade de cor diferente da utilizada para anotar informações acerca da Missão, o facilitador anota tudo que ouve.
- **Valores:** para que a comunidade possa refletir sobre os valores coletivos que os unem é necessário levantar algumas questões: O que os une em prol desse objetivo? O que são valores para vocês? Citem valores que vocês têm em comum? Os participantes da oficina escrevem em tarjetas coloridas apenas a palavra que lhes vêm à cabeça após ouvirem essas questões. (Ex.: respeito; responsabilidade; transparência; humildade). Em seguida, o facilitador recolhe a tarjeta e cola no quadro para que todos vejam. A partir de então, reflete-se

sobre cada uma delas, criando conceitos explicativos do porquê de cada escolha.

• Público-alvo: Para identificar o público-alvo é necessário conduzir a comunidade à reflexão sobre quais atores sociais o projeto vai impactar direta e indiretamente: quem são os parceiros? Quem são as instituições próximas ao projeto e que de alguma forma impactam ou são impactadas pelo projeto? Nesse momento, é fundamental evidenciar a parceria com poder público em todas as esferas e potenciais compradores dos produtos. Entregar tarjetas para que escrevam e em seguida apresentar para todos os presentes definirem de fato quem são os públicos-alvo.

d) Sistematização e análise dos dados:

Com os dados coletados em campo é hora de retornar ao escritório e sistematizar as informações: 1) Transcrever as entrevistas em arquivo Microsoft Word ou Excel apontando nome, cargo (se houver) e idade do entrevistado, além de hora e local da entrevista; 2) Sistematização das oficinas por meio de um documento integrado que comente passo-a-passo o que foi debatido, incluindo todas as informações coletadas com as comunidades em cada um dos eixos: Missão, Visão de Futuro, Valores, Histórico e Público-alvo; 3)

Análise e triangulação dos dados da entrevistas com as informações das oficinas; 4) elaboração de um relatório textual; 4) Envio do relatório para um profissional da comunicação e/ou letras para que possa revisar e adaptar a linguagem técnica e/ou popular à um formato que seja adequado ao tipo de público que se quer atingir.

OFICINA II - Consolidação do Marco Estratégico

No segundo encontro, em caso de o grupo/projeto não possuir um nome, sugerimos que seja debatido entre eles para que definam, para que o grupo possa ter uma identidade reconhecida pelo coletivo [Ver **Quadro 1**]. Nossa sugestão é de levantar esse nome do grupo/projeto apenas no segundo encontro, pois é neste momento que eles já estarão imersos na reflexão sobre a coletividade. Nesta etapa, são apresentados os textos sistematizados a partir das informações levantadas na Oficina I. Os textos são projetados em datashow, utilizando ferramenta de edição de texto e lidos junto com os comunitários, que podem e devem pontuar algo que não esteja dentro do que foi debatido.

Após essa apresentação, é realizada a **Linha Histórica** do projeto [ver exemplo na figura 3], metodologia que vai nortear a

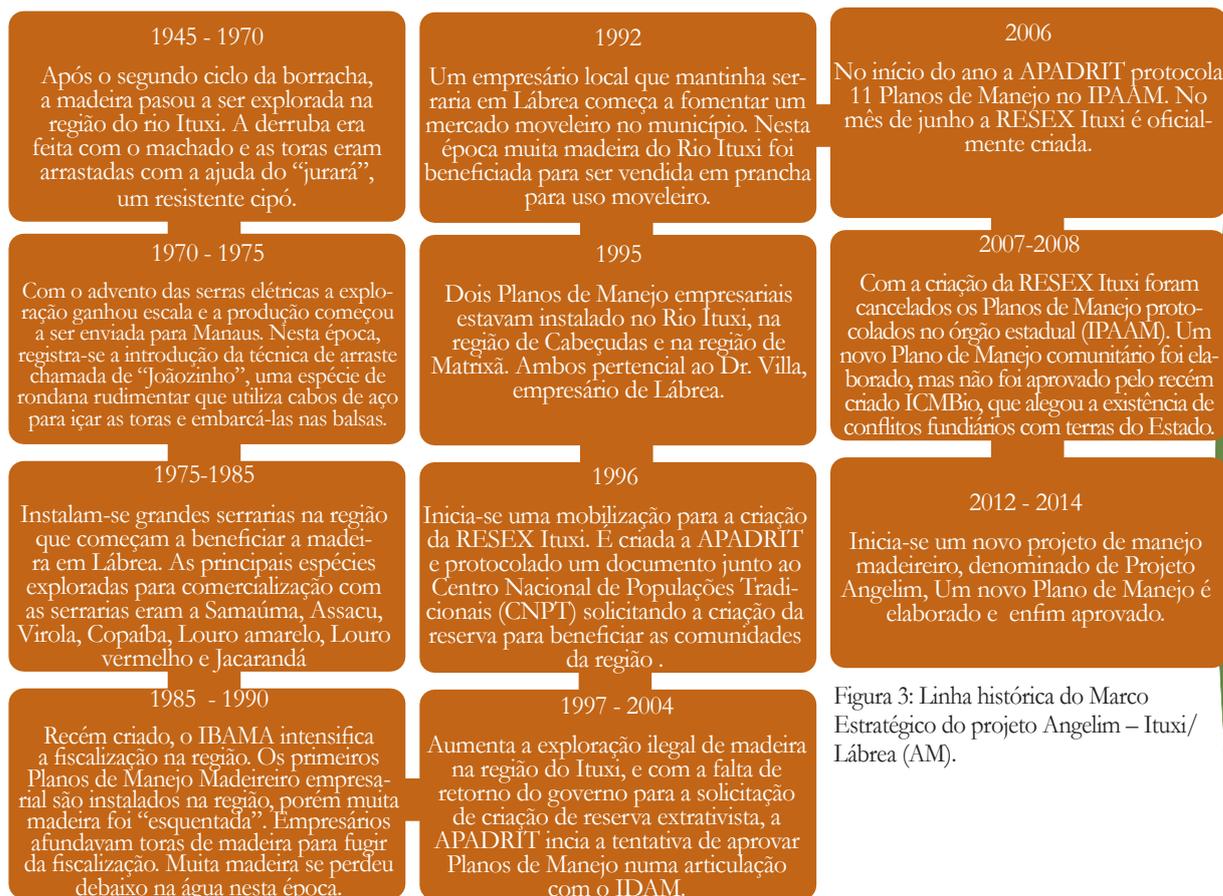


Figura 3: Linha histórica do Marco Estratégico do projeto Angelim – Ituxi/ Lábrea (AM).

construção do texto da seção Histórico. Em um varal, o facilitador prega uma série de papéis em branco e questiona os presentes: quando iniciou o trabalho com madeira aqui na região? Munido de informações já coletadas por meio das entrevistas em profundidade realizadas na primeira etapa, o facilitador consegue nortear a linha histórica e elaborar novas perguntas que podem guiar a construção coletiva do histórico. No primeiro papel em branco escreve-se a década, ou período de tempo, em que iniciou a exploração madeireira na região conforme os relatos dos comunitários presentes na oficina.

A partir disso, inicia um processo de diálogo entre facilitador e participantes da oficina que funciona como um grupo focal, em que todos estão refletindo ao mesmo tempo e dialogando sobre o mesmo contexto e juntos vão rememorando o passado. Cada item da linha histórica condiz a algum fato que marcou a trajetória da exploração madeireira na região e a história de luta e sobrevivência do grupo. Com a linha histórica em mãos, é possível construir o texto com os comunitários e consolidar no mesmo encontro.

Quadro 1

Comunicação e identidade – Como conduzir a reflexão sobre logomarca em um empreendimento comunitário?

Ao longo do processo de construção do Marco estratégico, notamos a necessidade de o empreendimento ser identificado por uma logomarca e por uma nomenclatura que os representasse, que reforçasse as ideias que mais tarde seriam expressas no folder com os resultados textuais do ME. Em Ituxi, o grupo já possuía a marca, mas em Itapéua não, logo, o processo de desenvolvimento da marca ocorreu concomitante ao ME. Nesta seção, gostaríamos de apresentar esse processo.

Discorrer sobre símbolos de representação é também discorrer sobre a identidade de um indivíduo. Ao inserirmos o debate sobre a marca entendemos que trata-se de fator fundamental para o entendimento da colocação daqueles atores sociais no mundo e da compreensão sobre como se dá o constructo histórico-político-cultural do grupo.

Para entender a visão de mundo e do empreendimento florestal ao qual pertencem designamos um momento da oficina devolutiva para discutir a nomenclatura do projeto e a marca. O momento dura cerca de três horas e envolve

- Compartilhamento conhecimentos sobre identidade visual
- Compreender o que o grupo entende por identidade visual;
- Reflexões sobre como cada indivíduo compreende o empreendimento

Chuva de ideias com possibilidades de nomes para o grupo e) Captação de instrumentos gráficos para a marca:

a) Por meio de exposição oral conceitua-se identidade visual, marca e slogan. Em seguida, por meio de slides, mostra-se marcas famosas no mercado dividindo-as em dois grupos: 01) logomarcas em que podemos ver símbolos e ícones: Coca-Cola, Olympikus, Sadia; 02) logomarcas em que apenas tenhamos o símbolo, sem as palavras, mas que ainda assim sejam facilmente reconhecidas: Globo, Facebook, Volkswagen. O objetivo aqui é mostrar que a marca deve ser o cartão de visita deles, que os símbolos e ícones que a compuserem serão os mesmos pelos quais serão reconhecidos em qualquer lugar.

b) Questionar o grupo sobre a importância de ter uma identidade que os presente. Após a explicação sobre o que é uma marca, perguntar: porque o grupo deve ter uma marca? Anotar em formato de lista em cartolinas e afixar no quadro.

c) Entregar duas tarjetas em cores diferentes para cada um dos presentes. Pede-se que em uma delas insiram uma palavra que represente o empreendimento para eles (o que representa o grupo de manejadores para você?); na outra pede-se que citem um elemento da natureza que os representa (se você

fosse algum elemento da natureza, qual seria?) e explica-se quais características possuem em comum com esse elemento. O objetivo aqui é fazê-los refletir, de forma lúdica, sobre pertencimento e como esses vários elementos podem convergir em apenas um ícone que os represente.

d) Divide-se o público em grupos de trabalho de pelo menos 4 pessoas. Entrega-se tarjetas para que escrevam sugestões de nomes para o grupo. Questões norteadoras: o que há no território de atuação de vocês que é único? Tem algo aqui que só pode ser encontrado neste local? Há expressões que vocês usam para identificar o trabalho de vocês que foram inventadas por vocês mesmos? Que árvores, frutos ou animais poderiam representar vocês? Quando vocês falam sobre o trabalho que realizam aqui, quais aspectos mais trazem alegria, orgulho?

e) Em tarjetas, pede-se para que desenhem formas geométricas que tenham apelo cultura para eles: círculos, retângulos, triângulos, quadrados e outros.

Com os dados em mãos, é hora de encaminhar um relatório descritivo da experiência para um profissional da publicidade e propaganda ou design que auxilie na produção de uma identidade visual do grupo.

OFICINA III – Devolutiva do Marco Estratégico

O terceiro encontro ocorre na comunidade e desta vez o facilitador já tem a primeira versão do folder que reúne as informações construídas a partir da metodologia do Marco Estratégico. Uma cópia é entregue para cada um dos presentes e lida em voz alta para que a edição do texto seja coletiva. A partir da autorização dos presentes, o material é encaminhado à gráfica e retorna para os comunitários na versão final.

Resultados

O Marco Estratégico contribuiu com o fortalecimento da organização social dos empreendimentos florestais em que o IFT aplicou. As comunidades podem utilizá-lo como referência para tomadas de decisão e ferramenta coletiva de aplicação de regras e diretrizes. Acompanhe abaixo o cenário atual de cada empreendimento e veja imagens do folder do Marco Estratégico de cada um deles:

Angelim

Os produtos da Resex Ituxi serão comercializados por meio da Cooperativa Agroextrativista do Rio Ituxi (Coopagri), criada ao longo do projeto desenvolvido pelo IFT. A assembleia de criação da Coopagri foi realizada no dia 12 de dezembro de 2015 na comunidade Vila Vitória e contou com a participação de mais de 50 moradores interessados em compor a cooperativa. A chapa eleita por aclamação tem como presidente a jovem professora Gilmara Pereira do Nascimento, 22 anos. Aliás, fôlego jovial é o que não vai faltar ao grupo que é composto em sua maioria por jovens com idade entre 20 e 30 anos. Veja o resultado do Marco Estratégico do Projeto Angelim:

Jutaí

O Projeto Jutaí é um empreendimento dos moradores da comunidade Itapéua de uso comercial da floresta pautado na sustentabilidade ambiental, econômica e social, fruto dos esforços das populações tradicionais que vivem na floresta. É formado exclusivamente por comunitários que

moram na Resex Verde para Sempre. O grupo já está operacionalizando o manejo florestal e iniciou o debate sobre a criação de uma cooperativa para comercializar os produtos. Veja abaixo o resultado do Marco Estratégico:

Considerações finais

O processo proporcionou reflexões sobre o papel do manejo florestal nas florestas comunitárias e a visibilidade dos grupos de manejadores, pois foram produzidos folders que reúnem as reflexões apresentadas na forma de missão, visão, valores e outros, que diferentes públicos (governo, empresas, ONGs) podem acessar. Parceiros da comunidade, como o IFT, atuam apenas como mediador do processo, tudo que é produzido vem da reflexão coletiva sobre o papel do manejo florestal comunitário, por isso, a participação dos moradores é essencial.

Os comunitários, quando instigados, produzem reflexões importantes para o coletivo. O processo de definição dos valores do grupo é algo que surte efeito para o que é um trabalho coletivo, em que não existe patrão, e que o respeito é a base das relações. A atividade de construção do Marco Estratégico resultou na importância de estabelecer fundamentos para o trabalho em grupo, como o documento intitulado Regimento Interno do Manejo Florestal Comunitário de cada um dos projetos, que além das regras de admissão e demissão dos manejadores, por exemplo, também estabelece como os benefícios financeiros serão utilizados. Trata-se de um olhar de si, para si. Baseados na missão e visão de futuro, descritos no Marco Estratégico, os moradores podem definir como aplicar os recursos financeiros provenientes da atividade madeireira. Em suma, o Marco foi o ponta pé inicial que estruturou a organização para o trabalho coletivo e fortaleceu o sentimento de pertencimento do manejador ao grupo.

Os dois Marcos Estratégicos apresentados como exemplo estão sendo utilizados como modelo para outras comunidades

residentes em Resex que estão em fase de elaboração das diretrizes para o uso e manejo dos recursos naturais. Além disso, o Marco Estratégico está contribuindo como um instrumento de gestão social para as operações florestais em desenvolvimento no interior de algumas comunidades, como é o caso de outros cinco projetos de manejo florestal comunitário localizados na Resex Verde para Sempre.

Referências bibliográficas

FERNANDES, Fernandes. Considerações Metodológicas sobre a Técnica da Observação Participante. In MATTOS, R. A.; BAPTISTA, T. W. F. Caminhos para análise das políticas de saúde, 1.ed.– Porto Alegre: Rede UNIDA, 2015. p.487-503.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Cidades@PA-Porto de Moz. 2010.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

- ICMBio. Unidades de Conservação: Bioma Amazônia. 2015.

LIMA, Deborah; POZZOBON, Jorge. Amazônia socioambiental: sustentabilidade ecológica e diversidade social. Estudos Avuçados, São Paulo, v. 19, n. 54, p. 45-76, Ago. 2005.

MARCO ESTRATÉGICO DO PROJETO JUTAÍ. Associação de Desenvolvimento Sustentável dos Produtores Agroextrativista da Comunidade Itapéua. Porto de Moz: ADESPAC, 2015.

PRESSLER, Neusa. Comunicação e Meio Ambiente: Agência de Cooperação Internacional e Projetos Socioambientais na Amazônia. Belém: Unama; Manaus: UEA, 2012.

BUARQUE, Sérgio C. Construindo o desenvolvimento local: metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 4 ed.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. Atlas: São Paulo, 2012. 3 ed.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem aos moradores da comunidade Itapéua e da Resex Ituxi pela acolhida em todos os momentos de campo, aos parceiros do Comitê de Desenvolvimento Sustentável (CDS) de Porto de Moz, ao ICMBio, Fundo Vale, SFB, Apadrit e demais parceiros que possibilitaram a realização do Marco Estratégico.

Aos profissionais do IFT que apoiaram nas etapas de planejamento e referenciais técnicos nosso muito obrigado. Os pareceres, conclusões, recomendações e sugestões apresentadas neste estudo são de responsabilidade dos autores, e não refletem necessariamente a visão dos financiadores deste boletim.

Apoio



Apoiadores In Kind

